

# Hoe voorzien bedrijven in hun flexibiliteitsbehoefte?

Citation for published version (APA):

Cörvers, F., & Montizaan, R. M. (2006). Hoe voorzien bedrijven in hun flexibiliteitsbehoefte? *Economisch Statistische Berichten*, 91(4494S), 27-31.

## Document status and date:

Published: 01/01/2006

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

# Hoe voorzien bedrijven in hun flexibiliteitsbehoefte?

Afhankelijk van het functietype binnen bedrijven hebben werkgevers behoefte aan numerieke of functionele flexibiliteit van het personeel. Voor ICT-functies lijkt de behoefte aan functionele flexibiliteit te domineren. Daarentegen voorzien vooral kwetsbare groepen aan de onderkant op de arbeidsmarkt in de behoefte aan numerieke flexibiliteit.

**V**olgens veel toekomststudies wordt de arbeidsmarkt gekenmerkt door een toenemende flexibiliteit en mobiliteit, veroorzaakt door trends zoals informatisering, internationalisering en individualisering (SCP, 2004). Ook in de herziene Lissabonstrategie (ERM, 2005) en de Sociale Beleidsagenda 2006-2010 (EC, 2005) wordt het belang van een verdere verbetering van de arbeidsmarktflexibiliteit onderstreept. In dit artikel stellen wij de volgende vragen centraal. Aan welke vorm van flexibiliteit hebben werkgevers in Nederland behoefte en uit welke groepen op de arbeidsmarkt werven bedrijven om in hun flexibiliteitsbehoefte te voorzien? We onderscheiden daarbij twee soorten van organisatorische flexibiliteit die voor het personeelsbeleid van bedrijven van belang kunnen zijn: numerieke en functionele flexibiliteit (Kalleberg, 2003; Atkinson, 1984). Aan de hand van een dwarsdoorsnede van de Nederlandse arbeidsmarkt zal een indruk worden gegeven van de flexibiliteit onder de werkenden in de verschillende beroepsgroepen, waarbij in het kader van dit dossiernummer extra aandacht wordt besteed aan de ICT-beroepen.

**Numerieke en functionele flexibiliteit**  
*Numerieke flexibiliteit* is voor bedrijven van belang om schommelingen in de vraag naar

goederen en diensten te kunnen opvangen. Door een beroep te doen op de externe arbeidsmarkt kunnen bedrijven in hun behoefte aan personeel voorzien. Werkenden met een flexibel arbeidscontract kunnen immers worden opgeroepen in drukke perioden, en kunnen weer 'naar huis' als ze niet meer nodig zijn. Een implicatie hiervan is dat numerieke flexibiliteit leidt tot een grotere arbeidsmobiliteit en een grotere conjunctuurgevoeligheid van de werkgelegenheid en de economie (De Beer, 2004). Daarnaast kunnen werknemers met een flexibele baan minder profiteren van loonprofielen die oplopen met het aantal dienstjaren, dan werknemers met een vaste aanstelling. Het gaat hierbij niet alleen om uitzendkrachten, maar ook om werknemers met een kortdurig dienstverband (dat is minder dan één jaar zonder uitzicht op verlenging), oproepkrachten en detacheringconstructies. Werknemers met een vaste aanstelling die bij een ICT-bedrijf werken en bij klanten van dit bedrijf gedetacheerd zijn, worden in dit artikel niet tot de flexibele arbeidskrachten gerekend. *Functionele flexibiliteit* zorgt ervoor dat de werkenden op de interne arbeidsmarkt van bedrijven flexibel inzetbaar zijn. De productie wordt daarbij zodanig georganiseerd dat werknemers op verschillende posities binnen de organisatie werkzaam kunnen zijn. Dit in tegenstelling tot de productie in een traditionele tayloristische organisatie, waarin sprake is van een gedetailleerde arbeidsverdeling en functiespecialisatie (SCP, 2004). Als werknemers wat betreft hun inzetbaarheid minder afhankelijk zijn van een specifiek productieproces in een bedrijf, kunnen zowel technologische en organisatorische veranderingen als conjunctuurschommelingen beter worden opgevangen door de eigen werknemers. Binnen ICT-beroepen kunnen deze veranderingen betrekking hebben

**FRANK CÖRVERS  
EN RAYMOND  
MONTIZAAN**

De auteurs zijn verbonden aan het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht.

op bijvoorbeeld de introductie van nieuwe software, netwerksystemen en platformen. Voortdurende training van de eigen werknemers kan als instrument dienen om de functionele flexibiliteit binnen de organisatie te waarborgen. Werkgevers kunnen de multi-inzetbaarheid van de eigen werknemers vergroten door cursussen aan te bieden, maar ook door allerlei vormen van informele training (*on-the-job training*), zoals instructies van collega's en kennisuitwisseling op de werkvloer, te stimuleren (Borghans et al., 2006).

De dichotomie tussen numerieke en functionele flexibiliteit is echter voor discussie vatbaar (Goudswaard, 2003). In het zogenaamde '*core-periphery model*' van Atkinson (Atkinson, 1984; Atkinson, 1987) is er ruimte voor beide vormen van flexibiliteit. Volgens Atkinson wordt de functionele kern van het personeelsbestand van bedrijven geïnternaliseerd door de werkgevers. Deze kern bestaat uit werknemers die een vast arbeidscontract hebben en die veel trainen, veel verschillende (bedrijfsspecifieke) vaardigheden hebben opgedaan en nauw verbonden zijn met de organisatie. Tegelijkertijd is er sprake van de externalisering van activiteiten en personen door uitbesteding en flexibele arbeidscontracten. Dat wil zeggen dat binnen dezelfde bedrijven ook numerieke flexibiliteit van belang is. Werknemers in de kern zijn multi-inzetbaar en zijn van bijzondere waarde voor het bedrijf waarin zij werken. Daardoor zijn deze werknemers vooral binnen hun organisatie mobiel in plaats van daarbuiten en worden zij goed beloond. Werknemers in de periferie zullen daarentegen vooral worden aangetrokken ten tijde van hoogconjunctuur

## Voortdurende training van de eigen werknemers kan als instrument dienen om de functionele flexibiliteit binnen de organisatie te waarborgen

en worden afgestoten tijdens een laagconjunctuur. Daarbij blijft de beloning voor werknemers in de periferie achter ten opzichte van werknemers in de kern, met als gevolg dat de inkomensongelijkheid tussen permanente en flexibele werknemers gedurende hun loopbaan zal toenemen.

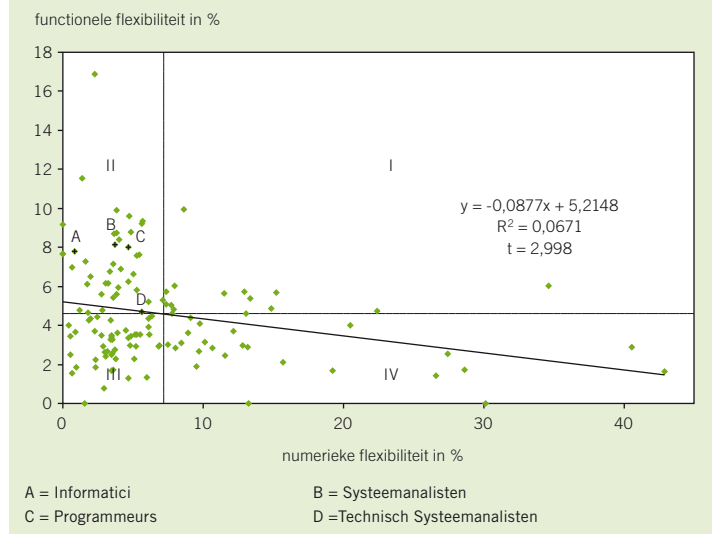
### Data, indicatoren en flexibiliteitsbehoefte naar beroep

Voor onze analyse van flexibiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt baseren wij ons op gegevens van 2002-2003 uit de Enquête Beroepsbevolking (EBB) van het CBS. Er worden op basis van de Standaard Beroepenclassificatie (SBC'92) van het CBS (ROA, 2002) in totaal 127 beroepsgroepen onderscheiden, waaronder vier ICT-beroepsgroepen: informatici, systeemanalisten, programmeurs en technisch systeemanalisten. Het percentage flexibele arbeidkrachten van het totale aantal werkenden in een beroepsgroep gebruiken we als indicator voor numerieke flexibiliteit (De Beer, 2004). Als indicator voor functionele flexibiliteit nemen we het percentage werkenden dat naast het werk een opleiding heeft gevolgd van niet langer dan zes maanden (training en cursussen). De trainingsvariabele is gemeten voor de jaren 2001-2002.

Aan welke vormen van flexibiliteit is er behoefte op de Nederlandse arbeidsmarkt? In figuur 1 zijn de indicatoren voor numerieke en functionele flexibiliteit weergegeven voor elke beroepsgroep. Uit de figuur blijkt dat per beroepsgroep gemiddeld meer dan zeven procent van de werkenden een flexibel arbeidscontract heeft en gemiddeld meer dan 4,5 procent een opleiding volgde. Het blijkt dat er voor de verschillende beroepen binnen bedrijven in de flexibiliteitsbehoefte wordt voorzien door ofwel arbeidkrachten met een flexibele arbeidsrelatie aan te stellen, ofwel functionele flexibiliteit na te streven door de eigen werknemers in de betreffende beroepen intensief te trainen. Het percentage werkenden dat een opleiding

figuur 1

**Percentage werkenden per beroepsgroep met een flexibel dienstverband (numerieke flexibiliteit, gemeten 2002-2003), en dat een opleiding volgde van niet langer dan zes maanden (functionele flexibiliteit, gemeten 2001-2002)**



Bron: ROA/CBS (EBB)

tabel 1

**Numerieke (gemeten 2001-2002) en functionele (gemeten 2002-2003) flexibiliteit per beroepsklasse**

Beroepsklasse (aantal beroepsgroepen)	flexibele arbeidsrelatie (numeriek) percentage	Typering <sup>a</sup>	trainingsparticipatie (functioneel) percentage	typering <sup>a</sup>
pedagogische beroepen (18)	5,0	-	4,5	-
culturele beroepen (9)	16,2	++	3,3	-
agrarische beroepen (7)	13,8	++	5,9	+
technische en industrieberoepen (34)	5,1	-	4,1	-
transport beroepen (5)	10,6	+	3,6	-
(para)medische beroepen (8)	4,3	-	4,5	-
economische beroepen (23)	6,4	-	4,8	+
Informaticaberoepen (4)	3,7	-	7,2	++
sociaal-culturele beroepen (5)	3,0	-	5,6	+
verzorgende en dienstverlenende beroepen (10)	12,5	++	3,9	-
openbare orde- en veiligheidsberoepen (4)	3,3	-	8,4	++
<b>Gemiddelde (127)</b>	<b>7,2</b>		<b>4,6</b>	

a - = kleiner dan gemiddeld; + = groter dan gemiddeld; ++ = groter dan gemiddeld en significant op minimaal 10%-niveau

volgde van minder dan zes maanden is significant negatief gecorreleerd met het percentage flexibele arbeidskrachten (zie de regressievergelijking in figuur 1). Desondanks zijn er ook een aantal beroepsgroepen waarbinnen bedrijven gebruik maken van beide vormen van flexibiliteit (eerste kwadrant), of juist geen behoefte hebben aan flexibiliteit onder hun personeel (derde kwadrant).

Uit de figuur blijkt dat drie van de vier ICT-beroepen die onderscheiden worden een duidelijk bovengemiddelde functionele flexibiliteit vertonen gemeten naar de opleidingsintensiteit. Voor alle vier de ICT-beroepen geldt dat de numerieke flexibiliteit lager is dan gemiddeld. De resultaten suggereren dat werkgevers wat betreft hun eigen personeel een voorkeur hebben voor ICT'ers die flexibel ingezet kunnen worden op verschillende activiteiten in hun bedrijf, en meegroeien met de meest recente technologische en organisatorische ontwikkelingen. Die verkiezen zij boven ICT'ers die tijdelijk in hun bedrijf aan het werk zijn. De snelle technologische en organisatorische ontwikkelingen gaan gepaard met een toename van de ICT-bedrijvigheid en een grote uitbreidingsvraag naar ICT'ers tot 2010: gemiddeld

jaarlijks 2,2 procent van de ICT-werkgelegenheid tegenover 1,0 procent voor de totale werkgelegenheid (ROA, 2005). Daarentegen is er onder de werkzame ICT'ers relatief weinig doorstroom naar andere niet-ICT-beroepen, evenals weinig uittrede van de arbeidsmarkt omdat er relatief weinig oudere ICT'ers zijn. De zogenaamde vervangingsvraag naar ICT'ers is daardoor erg laag: gemiddeld jaarlijks 1,3 procent van de ICT-werkgelegenheid tegenover 3,0 procent voor de totale werkgelegenheid (ROA, 2005). Dit betekent dat het voor werkgevers rendabel is om de hoge functionele flexibiliteit van hun ICT-personeel te handhaven en te blijven investeren in degenen die in een ICT-functie werken of gaan werken.

In tabel 1 zijn de 127 beroepsgroepen ondergebracht in elf beroepsklassen (ROA, 2002). Voor deze beroepsklassen is nagegaan of werkgevers numerieke flexibiliteit, functionele flexibiliteit of juist een combinatie van beide vormen nastreven. Voor elk van deze beroepsklassen is gekeken naar de afwijking van de gemiddelde flexibiliteit van de beroepsgroepen in een beroepsklasse ten opzichte van het gemiddelde over alle beroepsgroepen en of deze afwijking statistisch significant is. Het blijkt dat bedrijven voor veel beroepsgroepen aan één van beide vormen voldoende hebben om in hun flexibiliteitsbehoefte te voorzien.

**De resultaten suggereren dat werkgevers wat betreft hun eigen personeel een voorkeur hebben voor ICT'ers die flexibel ingezet kunnen worden op verschillende activiteiten in hun bedrijf**

tabel 2

**Invloed van achtergrondkenmerken op het percentage flexibele arbeidskrachten (numerieke flexibiliteit) per beroepsgroep<sup>a b</sup>**

	Ongestandaardiseerde coëfficiënten	t-waarden	Significantie (p-waarden)
<b>constante</b>	<b>243,653</b>	<b>5,856</b>	<b>0,000</b>
<b>% allochtonen</b>	<b>0,278</b>	<b>2,019</b>	<b>0,046</b>
<b>% deeltijders</b>	<b>0,068</b>	<b>2,650</b>	<b>0,009</b>
<b>% ongeschoold</b>	<b>referentiegroep</b>		
<b>% VMBO</b>	<b>-0,362</b>	<b>-1,844</b>	<b>0,068</b>
<b>% MBO/HAVO/VWO</b>	<b>-0,339</b>	<b>-2,452</b>	<b>0,016</b>
<b>% HBO</b>	<b>-0,327</b>	<b>-2,277</b>	<b>0,025</b>
<b>% WO</b>	<b>-0,334</b>	<b>-2,355</b>	<b>0,020</b>
<b>% zelfstandigen</b>	<b>0,125</b>	<b>4,072</b>	<b>0,000</b>
<b>gem. leeftijd</b>	<b>-10,187</b>	<b>-5,507</b>	<b>0,000</b>
<b>gem. leeftijd<sup>2</sup></b>	<b>0,123</b>	<b>5,329</b>	<b>0,000</b>

a Aangepaste R<sup>2</sup> = 0,456

b De variabele geslacht is weggelaten vanwege de hoge correlatie tussen de percentages vrouwen en werken in deeltijd. De trainingsvariabele en de conjunctuur-gevoeligheid van de werkgelegenheid van beroepen zijn weggelaten omdat deze niet significant zijn. Het toevoegen van deze variabelen heeft weinig invloed op de geschatte coëfficiënten.

Voor de pedagogische beroepen, de technische en industrieberoepen en de (para)medische beroepen blijkt echter de flexibiliteitsbehoefte kleiner dan gemiddeld voor beide vormen van flexibiliteit. De behoefte aan numerieke flexibiliteit blijkt significant groter dan gemiddeld te zijn voor de culturele beroepen (bijvoorbeeld journalisten, taalkundigen, kunstenaars, grafisch ontwerpers, et cetera), de agrarische beroepen en de verzorgende en dienstverlenende beroepen. De functionele flexibiliteit blijkt significant groter dan gemiddeld te zijn voor de informatica-beroepen (zie de figuur) en de openbare orde- en veiligheidsberoepen. Alleen voor de agrarische beroepen blijkt er een grotere dan gemiddelde behoefte te zijn aan zowel numerieke als functionele flexibiliteit, waarbij opgemerkt dient te worden dat de behoefte aan numerieke en functionele flexibiliteit wordt vervuld door verschillende agrarische beroepsgroepen. De vraag naar functionele flexibiliteit en multi-inzetbaarheid in de agrarische beroepen kan verklaard worden door de grote dynamiek in de agrarische sector wat betreft schaalvergroting, nieuwe gewassen, milieuwetgeving, et cetera. Bij de behoefte aan numerieke flexibiliteit speelt vooral de seizoensgebondenheid van activiteiten binnen de lagere agrarische beroepen een belangrijke rol.

### Kenmerken flexibele arbeidskrachten

De vraag is vervolgens uit welke groepen op de arbeidsmarkt bedrijven werven om in hun flexibiliteitsbehoefte te voorzien. Dit wordt nader onderzocht door aan de hand van een OLS-regressie te kijken naar welke achtergrondkenmerken van werkenden gepaard gaan met een grote numerieke flexibiliteit. Uit tabel 2 blijkt dat arbeidskrachten met een flexibele arbeidsrelatie vaak te vinden zijn onder allochtonen, deeltijdwerkers (veelal vrouwen) en ongeschoolden (i.e. de referentiegroep zonder diploma). Over het algemeen blijken deze groepen weinig voor te

komen onder de werkenden in de vier eerder genoemde ICT-beroepsgroepen, met uitzondering van de niet-westerse allochtonen binnen de beroepsgroep programmeurs.

Daarnaast blijkt dat beroepsgroepen met een hoog percentage zelfstandigen tevens veel flexibele arbeidskrachten hebben. Dit komt waarschijnlijk doordat binnen deze beroepsgroepen de uitbesteding van werkzaamheden door bedrijven een belangrijke rol speelt. Uit de geschatte coëfficiënten bij de gemiddelde leeftijd kan tevens worden afgeleid dat de leeftijd waarop werkenden de kleinste kans hebben op een flexibel arbeidscontract rond de 41-42 jaar ligt. Dat betekent dat een flexibele arbeidsrelatie relatief weinig voorkomt onder werkenden van middelbare leeftijd.

Over het algemeen blijkt een flexibele arbeidsrelatie vooral voor te komen onder groepen werkenden die bekend staan als de kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt (ongeschoolden, niet-westerse allochtonen, jongeren, ouderen), vanwege hun slechtere arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, en grotere kans op werkloosheid of arbeidsmarkttuitrede.

Overigens kunnen ook preferenties van werkenden een rol spelen bij het aangaan van een flexibele arbeidsrelatie. In een studie van de OESO wordt gesuggereerd dat ouderen (50+)

minder waarde hechten aan een vaste baan dan de 25- tot 49-jarigen (OESO, 2005). Ook voor jongeren en vrouwen kan gelden dat zij relatief weinig bezwaar hebben tegen een flexibele arbeidsrelatie, waardoor juist zij eerder in beroepen terecht komen waarvoor werkgevers een grotere behoefte hebben aan numerieke flexibiliteit.

Vervolgens hebben wij dezelfde regressieanalyse uitgevoerd met de indicator voor functionele flexibiliteit (opleiding niet langer dan zes maanden) als afhankelijke variabele. Opvallend is dat voor de verklaring van de trainingsparticipatie de bovengenoemde kenmerken van de werkenden nauwelijks een rol spelen. In feite kan de trainingsparticipatie per beroepsgroep nog het best verklaard worden uit het percentage flexibele arbeidskrachten per beroepsgroep zoals dat is weergegeven in figuur 1. Dit betekent dat een lagere functionele flexibiliteit en geringere investeringen in opleidingen eerder het gevolg lijkt te zijn van een grotere numerieke flexibiliteit en dus meer onzekerheid over de continuïteit van de dienstverbanden, dan van de achtergrondkenmerken van de werkenden.

## Slot

Voor de flexibiliteitsbehoefte van bedrijven zijn zowel numerieke als functionele flexibiliteit van belang. Voor de verschillende beroepen maken werkgevers doorgaans gebruik van één van beide vormen. Voor de ICT-beroepen lijkt vooral de functionele flexibiliteit in samenhang met de hoge trainingsintensiteit van belang te zijn om de snelle technologische en organisatorische ontwikkelingen te kunnen bijbenen. Voor het ICT-personeel en hun werkgevers is het rendabel om de komende jaren te blijven investeren in training, omdat de werkgelegenheid in de ICT-beroepen sterk groeit en de uitstroom uit ICT-beroepen laag is.

In de behoefte aan numerieke flexibiliteit bij werkgevers wordt vooral voorzien door werkenden met een zwakke arbeidsmarktpositie, die relatief vaak werkloos worden en een groot risico hebben op slijtage, kennisveroudering en vroegtijdige uittrede van de arbeidsmarkt. Ter verbetering van de arbeidsmarktpositie van deze werkenden zou 'flexicurity' uitkomst

kunnen bieden. 'Flexicurity' combineert een hoge baanmobiliteit door beperkte ontslagbescherming met goede sociale voorzieningen en een actief arbeidsmarktbeleid in de vorm van een strenge uitvoering van de sollicitatieplicht en het reïntegratiebeleid (Tros, 2004). Kwetsbare groepen met een kortdurige arbeidsrelatie zouden derhalve bij een grotere flexicurity gemiddeld genomen vaker aan het werk kunnen zijn, waardoor ze hun competenties en arbeidsmotivatie op peil kunnen houden.

## LITERATUUR

- Atkinson J. (1984) Manpower Strategies for Flexible Organizations, *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Atkinson, J. (1987) Flexibility or Fragmentation? The UK Labour Market in the Eighties. *Labour and Society*, 12, 87-105.
- Beer, P.T. de (2004) Flexibilisering maakt banengroei fragiel. *ESB*, nr. 4442, 434-436.
- Borghans L., B. Goldsteyn, A. de Grip (2006) *Meer werken is meer leren: Determinanten van kennisontwikkeling*.
- Den Bosch: Centrum voor innovatie van opleidingen.
- ERM (2005) *Samen werken aan werkgelegenheid en groei: Een nieuwe start voor de Lissabon-strategie*. Brussel: Europese Raad van Ministers.
- EC (2005) *Sociale Beleidsagenda 2006-2010*. Brussel: Europese Commissie.
- Goudswaard, A. (2003) *Flexibele arbeid - duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering van arbeid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Kalleberg, A.L. (2003) Flexible firms and Labour Market Segmentation: Effects of workplace Restructuring on Jobs and Workers. *Work and Occupations*, 30, 154-175.
- OESO (2005) *Aging and Employment Policies, Netherlands*. Parijs: Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling.
- ROA (2002) *Classificatiegids 2002*. ROA-R-2002/3. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- ROA (2005) *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2010*. ROA-R-2005/9. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- SCP (2004) *In het zicht van de toekomst: Sociaal en Cultureel Rapport 2004*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Tros, F.R. (2004) *Towards flexicurity in policies for the older workers in EU-countries? Invited paper prepared for the 7th European congress of the International Industrial Relations Association, Lissabon, September*.